

GRH et sociologie : Complémentarité et frontière

Réflexions tirées d'une recherche
sur la gestion des carrières

David Courpasson
Françoise Dany

IRE - Groupe ESC Lyon

RESUME

COMPLEMENTARITE ET FRONTIERE

Où la GRH peut-elle trouver la légitimité "scientifique" à laquelle elle aspire ? Si la GRH a des parentés effectives avec des disciplines connexes, comme la sociologie, qui peuvent rendre nécessaire l'utilisation de concepts "étrangers", elle occupe également une position spécifique dans les processus de transformation des systèmes de gestion et des modes de fonctionnement des organisations.

L'analyse de la complémentarité et de la frontière existant entre la GRH et la sociologie du travail et des organisations peut permettre de revenir sur cette position.

Cherchant à comprendre d'abord leur parenté, notre communication cherchera à montrer dans un second temps, grâce à l'analyse rétrospective d'un processus de recherche sur la gestion des carrières des cadres, que les deux disciplines n'interviennent pas nécessairement ni aux mêmes étapes du processus de recherche, ni avec les mêmes objectifs, ni avec les mêmes formes. D'un "problème global de gestion" posé par une entreprise, l'utilisation conjointe de la GRH et de la sociologie permet de passer à des problématiques plus "locales", c'est-à-dire d'établir un lien entre les objectifs affichés par la demande de l'entreprise et des savoirs "locaux" produits notamment par la sociologie.

Enfin, nous proposerons l'idée selon laquelle l'originalité de la GRH se situe peut être dans une position de discipline "traductrice", c'est-à-dire permettant de trouver les moyens d'organiser une convergence entre la validité d'idées ou de connaissances produites par la sociologie, et leur appropriation par les acteurs de l'entreprise (praticiens de la GRH et cadres).

La question pertinente ne serait donc pas de savoir si on fait de la GRH ou de la sociologie, mais plutôt quel est dans un processus de recherche donné, le meilleur compromis "socio-gestionnaire" que l'on peut trouver.

INTRODUCTION

Si l'on se réfère à de nombreux discours sur la "nature" de la GRH, cette discipline serait par essence transdisciplinaire. Cette conception "naturaliste" de la GRH légitimerait à elle seule l'utilisation (et parfois la réélaboration) de concepts issus de disciplines connexes, et expliquerait son état de corps de connaissances hétérogènes. Elle justifierait, également à elle seule, l'existence de la discipline GRH et dispenserait ses

tenants de préciser davantage l'objet de cette discipline et ses frontières par rapport à d'autres champs.

Or, nous chercherons dans ce papier à défendre une idée simple : la GRH a des parentés effectives avec des disciplines connexes qui peuvent rendre légitime et même nécessaire l'utilisation de concepts "étrangers" ; mais elle occupe également une position spécifique dans les processus de transformation des systèmes de gestion et des modes de fonctionnement des organisations.

Nous proposons alors de revenir sur cette position spécifique pour la préciser, car c'est en elle, nous semble-t-il, qu'il faut chercher la justification de l'existence de la GRH. En effet une problématique dite de GRH requiert l'utilisation conjointe et/ou alternative de disciplines différentes ; il est toutefois à notre avis erroné de croire que l'objectif "gestionnaire" d'une problématique peut donner à la GRH la prétention de "dominer" l'ensemble d'un processus d'intervention et d'être un "carrefour" disciplinaire.

Si la vision transdisciplinaire de la GRH repose effectivement sur certaines réalités (par exemple celles de la pratique d'intervention en entreprise qui consiste souvent à opérer des diagnostics de type sociologique avant d'enclencher une étape proprement "gestionnaire" de formulation de recommandations ou de solutions), elle laisse à notre avis le champ libre à trop de facilités théoriques, et tend à donner à cette discipline, plus le visage de la superficialité que celui de la diversité dont elle se targue encore souvent. Dès lors, seules ses formes instrumentales finalisées peuvent lui donner consistance ; les récits sur les pratiques des entreprises et les discours légitimants qui les accompagnent ne peuvent à eux seuls assurer à cette discipline la légitimité scientifique à laquelle elle aspire.

Pour étayer notre argumentation, nous avons choisi d'analyser dans cette communication la complémentarité et la frontière existant entre la GRH et la sociologie (et plus singulièrement la sociologie du travail et des organisations), discipline parmi les plus fréquemment utilisées comme champ de "nourriture conceptuelle" par la GRH. Ce sera dans un premier temps en cherchant à comprendre cette parenté et les éléments sur lesquels elle repose que nous pourrons entrevoir la difficulté d'identifier une frontière marquée dans l'objet même des recherches conduites dans ces disciplines.

En nous appuyant dans un second temps sur le récit d'une recherche sur la gestion des carrières des cadres, conduite dans une grande entreprise publique, nous chercherons à montrer que la GRH et la sociologie n'interviennent pas nécessairement, ni aux mêmes étapes du processus, ni avec les mêmes objectifs, ni avec les mêmes formes, même si souvent, elles prennent corps de fait dans un seul et même chercheur (ou équipe de recherche) et dans un seul et même processus auquel on donne le visage de la cohérence et de la continuité. Nous chercherons dans un troisième temps à proposer l'idée selon laquelle l'originalité (pour ne pas dire encore la "scientificité") de la GRH se situe peut être dans une position de discipline "traductrice" (au sens de CALLON et LATOUR¹, c'est-à-dire permettant de trouver les moyens d'organiser une convergence entre la validité d'idées ou de connaissances produites par exemple par la sociologie, et leur appropriation par les "acteurs ordinaires" de l'entreprise (selon l'expression de GIDDENS 1987) c'est-à-dire en fait ce qu'on nomme souvent les praticiens.

En effet, les connaissances en gestion des ressources humaines sont finalisées, c'est-à-dire qu'elles ont vocation à être propositionnelles (MARTINET, 1990). Par conséquent, la GRH ne se définit-elle pas plus par

son projet (LE MOIGNE, 1990) (qui serait de rendre intelligibles des "découvertes sociales" et des interventions ou actions d'acteurs au sein des organisations, afin de construire ou de transformer les systèmes de règles que sont les systèmes de gestion) que par la nature même des concepts et des connaissances qu'elle utilise ? Plus qu'une "interdiscipline", n'est-elle pas une discipline assurant la médiation et l'articulation finalisée de travaux et de notions réalisés et construits ailleurs ?

1. SOCIOLOGIE ET GRH : LES CAUSES D'UNE PARENTE

Plus que dans un voisinage institutionnel ou éducatif (la sociologie devenant effectivement incontournable dans les formations à la GRH, initiales ou à destination de personnels des entreprises), il nous semble que la proximité entre GRH et sociologie peut être repérée à la fois :

- dans l'espace de leur utilisation (l'entreprise, ou disons plus largement, l'organisation) et dans l'évolution de cet espace,

- dans la communauté de l'objet dont elles traitent à notre avis, c'est-à-dire la règle, et dans l'activité de transformation des règles dans les organisations, c'est-à-dire ce qu'on nomme aujourd'hui couramment la régulation (REYNAUD, 1989).

Le premier aspect renvoie évidemment au fait que la GRH et la sociologie sont toutes deux des disciplines de recherche d'entreprise. Si historiquement, l'objet de la sociologie du travail a été non pas l'entreprise en soi, mais plutôt le destin de la grande société industrielle d'après-guerre (SAINSAULIEU, 1990) et si le paradigme dominant du taylorisme-fordisme a longtemps conduit à considérer l'entreprise comme lieu "passif" d'effectuation des rapports sociaux, de nombreuses approches font aujourd'hui éclater cette vision ; l'entreprise est aujourd'hui "réhabilitée" par le biais de travaux portant sur notamment sa capacité à générer des normes identitaires et/ou culturelles (SAINSAULIEU, SEGRESTIN, 1986), sur les micro-cultures existant en son sein (LIU, 1981), sur son degré d'ouverture et de fermeture par rapport à l'"extérieur" (LIU, 1990), ou encore sur son aptitude à générer elle-même une stratégie et à la mettre en oeuvre (RAMANANTSOA, 1990). Plus généralement l'entreprise est au coeur de nombreux travaux qui en font un espace pourvu d'une capacité propre à innover, à produire des pratiques, à générer de la "création institutionnelle" (SAINSAULIEU, TIXIER, MARTY, 1983), ainsi qu'à en assurer la diffusion. Dès lors, elle intéresse le sociologue dans sa recherche des acteurs "pertinents" de la régulation ; elle intéresse le gestionnaire comme espace "autonome" générateur de systèmes de gestion. L'entreprise est bien vue aujourd'hui comme l'instance de plus en plus centrale de production de codifications sociales propres, "internalisées" (formes de qualifications spécifiques REYNAUD 1988, appellations-maison...).

¹ Voir par exemple AKRICH, CALLON, LATOUR (1988), LATOUR (1992).

Le sociologue et le gestionnaire se rejoignent alors dans l'objet de leur recherche, qui est la règle, la norme produite par l'entreprise ; d'un côté le sociologue va s'intéresser à l'activité de régulation pour décrypter la genèse de la règle, de l'autre le gestionnaire va en quelque sorte travailler sur la validité, sur la pertinence de la règle, et ainsi chercher à aboutir à un résultat (par exemple le choix de règles de gestion, ou de principes politiques) qui sera soumis à un jugement externe (validation par l'appropriation/interprétation du choix par les "acteurs ordinaires" de l'entreprise¹).

La communauté de problématique (l'activité de régulation) est rendue enfin plus évidente, plus apparente (via la coexistence sociologie-GRH dans un même processus de recherche) par la complexification interne des entreprises : les populations, les règles d'organisation, les activités, les structures se sont très fortement diversifiées et nécessitent, afin d'éviter l'éclatement socio-organisationnel auquel on pourrait aboutir, la mise en place de formes de coordination organisationnelle. Il n'est pas jusqu'aux économistes pour reconnaître ainsi à l'entreprise un rôle propre de coordination, de genèse de formes d'accord, de "principes de cohérence" (voir en particulier les travaux de l'école des conventions, et EYMARD-DUVERNAY, 1990), qui intéresse la sociologie et la GRH à notre avis à un double titre :

- la sociologie travaille sur la mise en place des compromis, des "pactes sociaux", sur le décodage des processus de leur construction, c'est-à-dire sur la façon dont les intérêts et logiques d'action antagonistes parviennent à trouver des zones minimales de recoupement qui permettent la continuité du fonctionnement des organisations.

- la GRH la rejoint dans la mesure où une part importante de son apport consiste à définir, via par exemple les instrumentations ou les systèmes de gestion, des principes de coordination susceptibles de s'incorporer à l'action et de devenir des principes communs et communs de la vie sociale de l'entreprise. La notion de culture a servi pendant quelques années de leit-motiv comme principe de coordination par les valeurs ; aujourd'hui, la gestion se rapproche de la sociologie aussi dans la mesure où elle travaille dans le domaine de la coordination organisationnelle par les règles².

Ainsi la parenté entre les deux disciplines s'expliquerait par le fait que la sociologie de l'entreprise est une sociologie de la régulation, et que la GRH travaille sur la mise en forme instrumentée de ces régulations (qu'elle doit donc chercher à comprendre) pour jouer sur le couple comportements <-> performances.

Nous allons essayer d'illustrer et d'expliquer ce rapport d'"échange" entre les deux disciplines par leur mise en action conjointe dans un processus de recherche.

2. LES ENSEIGNEMENTS D'UNE RECHERCHE SUR LA GESTION DES CARRIERES : DU "PROBLEME GENERAL DE GESTION" AUX PROBLEMATIQUES CENTRALES

L'analyse rétrospective d'un processus de recherche sur la gestion des carrières va nous servir à illustrer la complémentarité mais aussi la spécificité de la sociologie et de la GRH dans leur apport à l'intervention. Les principaux résultats de l'enquête conduite³ sur la population des cadres de l'entreprise en question permettront de montrer les apports d'une approche sociologique à un problème général de gestion posé par les dirigeants de l'entreprise ; nous pourrions formuler ce problème de la façon suivante : "quels nouveaux principes de construction de parcours professionnels proposer aux cadres dans un contexte de forts bouleversements : décentralisation, réformes de structures, évolution des métiers...". Ce problème global de gestion recouvrait effectivement deux problématiques essentielles :

- une problématique de segmentation du corps social, visant à définir les populations appelant des pratiques de mobilité spécifiques et des pratiques de mobilité possibles offertes par certaines zones "perméables".

- une problématique de codification des formes de développement professionnel spécifiques proposées aux cadres.

1) Les principaux résultats de l'enquête

Un regard a posteriori sur les principaux résultats de l'enquête révèle que le travail d'analyse sociologique a permis de faire apparaître trois points essentiels.

D'abord, **un éclatement important du corps social des cadres** ; de nombreuses fractures y apparaissent, sources éventuelles de conflits en matière de gestion des carrières. Il s'agit par exemple de l'opposition entre cadres issus de promotion interne et jeunes diplômés, entre élites managériales et responsables "de terrain", et des spécificités fortes de chaque direction. Il apparaît notamment que des clivages "traditionnels" de nature statutaire, sociale, socio-démographique, professionnelle, et organisationnelle se doublent d'un éclatement géographique avec le retour en force de formes d'attachement très locales (à l'agence, à l'unité, à la région).

¹ Cf définition de la "situation de gestion", GIRIN, 1990.

² Dans ce domaine, l'économie est voisine également. Il suffit de constater la mise en place récente d'une discipline de "socio-économie" dotée d'une association "légitimante" (l'Association pour le Développement de la Socio-Economie) pour voir que ces problématiques sont au centre de bien des disciplines.)

³ Cette enquête conduite de septembre 1991 à février 1992 s'est réalisée sous forme de 75 entretiens semi-directifs auprès d'un échantillon de cadres. Elle a donné lieu à un rapport, D. COURPASSON, F. DANY "L'espace professionnel des cadres. Les métiers et la gestion des carrières vus par les cadres", Mars 1992. Rapport IRE, 112p.

Ainsi l'intérêt local tend à dominer l'intérêt général, ce d'autant plus que la décentralisation donne à chaque unité la possibilité de définir de façon beaucoup plus autonome ses postes et ses règles d'organisation. Elle lui donne également ses propres objectifs stratégiques qui tendent dans certains cas à se substituer à la notion "d'intérêt général".

En second lieu, l'enquête montre l'existence de **règles de mobilité autonomes**, c'est-à-dire produites localement par les cadres ou leur hiérarchie, à partir de leur propre vécu. L'existence d'un "fil d'ariane", d'une sorte d'homogénéité professionnelle de nombreux emplois de cadres (liés en particulier à une structure globale commune des emplois, requérant à la fois des compétences techniques et managériales) explique déjà pour partie le sentiment que de nombreux parcours professionnels sont possibles. Parallèlement, l'absence de "parcours types" imposés par l'entreprise renforce l'aspect très "libéral" du marché interne des cadres qui semble de fait essentiellement régi par des règles informelles "locales" auxquelles les cadres sont plus ou moins sensibles.

L'équilibre en place apparaît menacé par la restriction des horizons de carrières de chacun. La souplesse apparente du marché des cadres est de plus en plus assimilée à une ambiguïté forte des choix de promotion. Les "espaces de mobilité informelle" (zone de mobilité verticale notamment, à laquelle peuvent prétendre les cadres selon leur diplôme, leur profil...) sont de plus en plus difficilement acceptés par les cadres qui tendent à développer des attitudes de repli, de "démission interne".

Enfin, des rapports de force de plus en plus cruciaux semblent se nouer autour de la gestion des carrières. L'objectif de la direction générale est d'unifier, en tout cas de rendre plus homogène le marché interne des cadres. Cet aspect tend à l'évidence à s'opposer aux intérêts défendus par certaines directions et unités, qui cherchent à conserver leurs agents, et à assurer le développement en interne des compétences dont elles ont besoin. L'optique de gestion à long terme de la direction générale semble de plus s'opposer fortement à la gestion à court terme de nombreuses directions. Dans ce contexte, l'identification des enjeux de tous ces acteurs est une condition de réussite d'une nouvelle politique de gestion des parcours professionnels des cadres, ce d'autant plus que les mesures de décentralisation tendent à désolidariser fortement les cadres, et à nouveau, à renforcer le point de vue local.

Il apparaît alors que l'approche sociologique a à travers ses résultats, permis de répondre à trois interrogations sous-jacentes au problème général de gestion, on pourrait dire à trois thématiques inscrites dans ce problème :

- d'abord sur le volet "**culturel**" elle a permis d'affiner la connaissance des spécificités du corps social en question. Dans sa version "classique", le sociologue cherche effectivement à identifier des règles du contexte social (la nature des groupes professionnels, la vision des métiers et des structures, les formes de transformation à l'oeuvre...) dans lequel les règles de gestion vont être mises en place par la suite.

- ensuite, elle se situe sur le volet "**stratégique**", en tentant de mettre à jour les enjeux et la nature des rapports de force qui président à la possibilité même de mise en oeuvre des politiques de gestion, plus encore que leur qualité ou leur pertinence intrinsèque.

- enfin, elle se situe sur le volet "**symbolique**" en apportant une vision des changements qui affectent ou peuvent affecter les logiques de mobilité des cadres. Elle permet notamment d'interroger les actes de gestion des ressources humaines comme investissements de forme symboliques, c'est-à-dire comme actes influençant les représentations que les cadres ont de leur propre mobilité.

Cette analyse du contexte local a permis de décliner le problème général de gestion posé par l'entreprise en deux axes de réflexion que nous allons chercher à préciser maintenant.

2) Problème général et problématiques "**locales**"

Si l'on cherche, à partir des apports du diagnostic sociologique, à définir dans le contexte de l'entreprise étudiée, les problématiques précises nécessitant des solutions "locales" pour répondre au problème général de gestion, il nous semble que deux thèmes ressortent¹.

2.1 Une problématique de segmentation

La première confirmation apportée par le travail sociologique est que la diversité du corps social suppose de définir des critères de segmentation pertinents sur lesquels appuyer les règles générales de gestion des carrières. Cette étude approfondie du corps social a en effet permis de revenir sur les règles de segmentation en place et d'en souligner les limites au regard des évolutions de la population des cadres et de ses attentes, ainsi qu'en regard de l'évolution des métiers de cadres. Elle a notamment mis en évidence que :

- la segmentation statutaire fortement présente, qui prétend² organiser les carrières des individus selon une logique bureaucratique de "groupes fonctionnels" (GF) et qui oblige à changer de poste pour accéder au GF supérieur, pousse à la "course aux GF" mais ne permet pas toujours d'inscrire les salariés dans une logique d'apprentissage et d'accroissement des compétences.

- la segmentation d'ordre structurel repérable dans les faits par l'autonomie des directions opérationnelles voire fonctionnelles dans la gestion de leurs agents, gêne les pratiques de mobilité inter-directions souhaitées par la direction générale pour répondre aux goulets d'étranglements et pour développer une gestion des compétences au niveau de l'entreprise.

¹ Ces deux thèmes sont d'ailleurs à notre avis parmi les travaux essentiels de la GRH dans son ensemble; voir D. COURPASSON (1990).

² A l'instar de ce qui est fait dans certains secteurs économiques comme la banque par exemple.

- la segmentation de nature sociale qui conduit à séparer les règles de gestion des carrières entre les populations de cadres autodidactes et diplômés, ou entre les cadres dits à "haut potentiel" et les autres, est source de démotivation de certains et va à l'encontre d'une revendication générale de professionnalisation.

- une segmentation de nature professionnelle semble pertinente pour définir des règles de mobilité s'inscrivant dans une logique de développement des compétences. Le critère du "métier" paraît toutefois trop "fin" étant donné la grande diversité des conditions d'exercice des métiers parallèlement à l'existence d'une structure commune d'une partie d'entre eux (le "fil d'ariane"). Le critère "rôle" qui renvoie aux compétences transverses d'"experts", d'"ingénieurs" et de "managers" paraît plus significatif pour cette entreprise.

Cette enquête a alors contribué à orienter la réflexion sur l'utilisation possible de ces trois rôles.

Autrement dit, l'intérêt du travail sociologique a été ici de dégager des règles de segmentation pertinentes par rapport au réel, c'est-à-dire pouvant servir de support à des règles et des pratiques, définies par les gestionnaires. Il a été également utile de préciser quels critères paraissent les plus significatifs pour les cadres eux-mêmes et donc de mettre en avant les critères qui pourraient être le plus facilement incorporés par les cadres dans leurs logiques de mobilité. Si l'on cherche à distinguer l'apport respectif de la sociologie et de la GRH par rapport à cette problématique de segmentation, on pourrait dire que la sociologie segmente à partir de la réalité des cultures professionnelles et de leur force respective ; la GRH quant à elle, cherche à consolider à partir de ces éléments, une segmentation pertinente par rapport aux objectifs poursuivis par l'entreprise et donc par rapport à la réalité du corps social qu'elle cherche à construire. La réalité des règles sera un compromis entre le réel et cette anticipation du corps social faite par l'entreprise. Autrement dit la GRH fait le lien entre le problème général de l'entreprise et les résultats locaux apportés par le sociologue ; pour ce faire elle travaille dans notre exemple sur la validité de différents critères de segmentation et sur la mise à jour du critère offrant le meilleur compromis.

2.2 La problématique de codification

Un deuxième élément dégagé de l'enquête sociologique, qui a lui aussi orienté une partie de la réponse au problème général de l'entreprise, est le flou de moins en moins accepté des règles sur la mobilité existant dans cette entreprise, parallèlement à la volonté de conserver une certaine souplesse au marché de l'emploi. L'enjeu pour la GRH était alors de proposer une certaine structuration du marché de l'emploi des cadres tout en évitant d'imposer des "parcours professionnels types". La recherche de ce compromis passait par la définition de principes de gestion des carrières susceptibles d'être partagés et appliqués, car significatifs pour les acteurs, c'est à dire s'appuyant sur des groupes de référence cohérents avec leurs représentations. Parler au système de représentations des cadres, c'est trouver, dans une logique de gestion symbolique, une codification générale qui soit un outil permettant d'agir sur les représentations sociales. Pour que cet outil soit complet, ces trois codes

sociaux doivent être également des ensembles de règles pertinents grâce auxquels les cadres peuvent effectivement situer leurs évolutions possibles. Codifier des parcours, des groupes ("expert", "ingénieur", "manager"...) c'est aussi chercher à passer directement par les cadres pour mettre en place des "super-règles" (REYNAUD, 1979) de carrière ; c'est ainsi, éviter le niveau "opposant" des structures des directions, dont l'intérêt va contre le caractère transversal de ces codifications.

Segmentation et codification sont deux solutions "locales" dont la direction générale va également se servir pour jouer, dans son rapport de force avec les directions, en convainquant les cadres de leur bien-fondé.

À l'issue de cette relecture de notre intervention, il apparaît que l'apport de la sociologie réside notamment dans la traduction d'un problème général de gestion. Dans le cas présenté, le résultat de cette traduction est la recherche d'un double compromis traité à travers une problématique de segmentation et de codification :

- il s'agit déjà d'un compromis entre la vision anticipée du corps social que cherche à imposer l'entreprise et les réalités vécues des évolutions culturelles et organisationnelles.

- il s'agit également d'un compromis entre la préservation d'une relative "liberté" en matière de mobilité et une structuration possible du marché interne de l'emploi.

La GRH va s'employer à répondre au problème général de gestion, c'est à dire à trouver les termes des compromis identifiés par le sociologue en mettant à jour la règle de segmentation et la règle de codification pouvant faire l'objet d'un accord entre les objectifs affichés par l'entreprise et les savoirs "locaux". Elle opère donc, pour un problème donné, un arbitrage entre les contraintes rapportées par le sociologue et les impératifs posés par la direction générale.

3.LA GRH, DISCIPLINE "TRADUCTRICE" ?

La problématique de gestion des carrières qui nous a conduit à intervenir dans cette entreprise était déjà formulée dans des discours, des lettres de missions et dans des textes énonçant de grands objectifs et de grands principes (unifier le marché interne des cadres, faciliter les mouvements inter-directions opérationnelles et fonctionnelles...). C'est-à-dire qu'elle était initialement exprimée par des "signes"¹. Mais elle était aussi présente dans des "choses", c'est-à-dire que les pratiques réelles des acteurs en matière de mobilité notamment ont contribué également à la définition de cette problématique, qu'elles ont conduit à préciser en fonction du contexte auquel elle s'appliquait. À la fin du processus, l'objectif de la GRH était de rendre cette problématique présente dans des "choses instrumentées". C'est-à-dire dans des pratiques réorientées par les outils de la GRH. Reconstituer la part respective de la

¹ Nous reprenons ici la distinction faite par B. LATOUR (1992) concernant le processus de traduction du projet d'innovation technologique.

sociologie et de la GRH dans le processus de fabrication d'instruments de gestion des carrières ou de règles de mobilité, revient à opérer un aller-retour permanent, entre ces "signes" exprimés par la Direction Générale, et le sens que les acteurs de l'entreprise leur accordent, en regard des "choses" moins réifiées que sont les pratiques. Nous proposons alors de considérer que le rôle de la sociologie, ainsi que nous avons cherché à l'illustrer plus haut, aide à comprendre et à prendre en compte certaines pratiques réelles des "acteurs ordinaires"¹ pour les transformer, via la GRH, en des "choses instrumentées". Ainsi que le dit Laurent THEVENOT (1985), l'outil, l'instrument est au fond "l'état le plus réifié de l'habitude" (p24). Autrement dit, on pourrait assimiler la GRH à une discipline apte à réifier des habitudes, des régularités pratiques, à répondre à des questions sociales posées par la sociologie (qui sont les groupes professionnels à l'oeuvre, leurs caractéristiques, leurs formes de changement...?) par des questions et des solutions "techniques". Sociologie et GRH se complètent alors dans la mesure où elles participent toutes deux à la "traduction" du problème général de gestion. Traduction signifie transformation, glissement ; sur notre exemple, c'est une opération de liaison entre une problématique d'asphyxie des voies d'évolution professionnelle classiques des cadres, et une problématique d'innovation sociale et en particulier de définition de nouvelles formes de mobilité. La chaîne de traduction entre sociologie et GRH consisterait en fait à transformer un problème global (l'impact de changements stratégiques et organisationnels sur les métiers de cadres et la gestion des carrières) en un problème local (segmenter un corps social, trouver des conventions de codifications acceptables et comprises par tous les acteurs...) "par une série d'intermédiaires qui ne sont pas logiques au sens formel du terme, mais qui obligent par de petits déplacements insensibles ceux qui s'intéressent au problème global -(comme la direction générale)- à se trouver intéressés par surcroît à la solution locale" (LATOURET, 1992, p35).

L'innovation dans la politique de gestion des carrières va être le résultat de la conciliation entre des positions et des points de vue différents (général/local, social/technique). Cette recherche d'innovation place la sociologie comme passage obligé, ou en tout cas utile, pour "traduire" pour partie le grand problème de gestion posé à l'origine (qu'elle décline dans notre exemple en une problématique de segmentation et de codification). D'où l'idée que la GRH "incorpore" la connaissance sociologique à son propre corps de connaissance surplombant, donc hétérogène. De fait, le processus de recherche en gestion des carrières s'opère par une fusion entre les connaissances sociologiques produites et les impératifs et objectifs de la demande sociale auxquels le gestionnaire cherche à répondre. Il s'agit d'une conciliation, visant à l'appropriation par les "acteurs ordinaires" de l'organisation, des savoirs "locaux" produits par la sociologie.

La question pertinente ne serait donc pas de savoir si on fait de la GRH ou de la sociologie, mais plutôt quel est dans un processus de recherche donné, le meilleur compromis "socio-gestionnaire" que l'on peut trouver. Ces

deux disciplines sont **contextualisées**, c'est-à-dire que leur rapport et leur échange s'analyse d'abord par rapport à une problématique et un contexte d'organisation donné. La prise en compte de l'ambiguïté liée à l'analyse du "réel social polymorphe" que propose la sociologie (qui sont les cadres de l'entreprise ? quel métier exercent-ils ? dans quel système de règles se meuvent-ils ?) confierait à la GRH l'objectif de donner des formes à ce réel, voire de le rigidifier, ce qui par rapport à un problème de gestion des carrières revient par exemple à chercher les frontières sociales entre lesquelles doivent (aspect normatif de la discipline) ou peuvent (aspect critique) s'organiser des mobilités. La GRH va donc s'appuyer sur la géographie de l'espace social proposé par la sociologie pour adapter et faire adopter des règles dont elle connaît au demeurant souvent déjà la trame (ne serait-ce qu'à travers les lettres de mission ou les circulaires de la DG, et peu à peu à travers les initiatives locales qui se multiplient dans l'espace social autour du processus de fabrication d'instrumentations de gestion des cadres : chartes de mobilité propres à une direction...).

Cette alliance objective entre GRH et sociologie (souvent personnifiée par l'intervenant ou le chercheur) permet d'organiser la convergence entre la connaissance même partielle du réel, et les règles de mobilité que l'on peut proposer aux individus et aux groupes qui le composent ; il s'agit donc d'un travail de réduction de l'ambiguïté du réel liée à l'écart entre les pratiques produites au plus près des "acteurs ordinaires" et les objectifs stratégiques de l'entreprise.

Pour passer des pratiques aux règles, des choses aux choses instrumentées, la construction conjointe d'un compromis socio-gestionnaire suppose la mise en forme locale (c'est-à-dire liée à une problématique et à un contexte donné) de "découvertes" qui si elles sont éclairantes, auront de fortes chances de s'incorporer à l'action des hommes de l'entreprise, et de devenir des principes communs à tous. La gestion des carrières consiste par exemple de fait à régler des mouvements entre groupes, structures, métiers, certains étant jugés possibles, plausibles, d'autres difficiles voire impossibles ; c'est-à-dire qu'elle vise à décider des limites de la liberté de mouvement des individus et des groupes dans l'espace social. Cet aspect oblige à traduire ce que le corps social en question produit de façon autonome comme normes : quelles sont par exemple ses pratiques de mobilité informelle ? Le travail de l'adaptation de la règle qui précède son incorporation dans les pratiques des acteurs et sa progression vers le statut de principe connu et admis de la vie sociale passe donc nécessairement par la localisation des limites que les acteurs eux-mêmes ont pu édifier et continuer à édifier entre les différentes zones de l'espace social. Dès lors, la vision "socio-gestionnaire" de la problématique de GRH s'opère bien par un aller-retour entre la problématique globale, les problématiques locales approchées par le sociologue, et l'instrumentation que les praticiens vont en tirer. Faire de la GRH, ce serait par conséquent inscrire des règles et des instruments dans la "nature" des choses et des pratiques, nature dont la sociologie chercherait à comprendre et identifier les transformations.

¹ Toujours au sens de Giddens.

BIBLIOGRAPHIE

AKRICH M., CALLON M., LATOUR B. (1988)

"A quoi tient le succès des innovations. Premier épisode : L'art de l'intéressement", Annales des Mines, Série Gérer et Comprendre.

COURPASSON D. (1990)

"Pour un renouvellement de la notion de carrière. L'entreprise bancaire face à ses métiers", 1er Congrès de l'AGRH, Bordeaux 1990.

GIDDENS A. (1987)

"La construction de la société", Paris, PUF.

GIRIN J. (1990)

"Analyse empirique des situations de gestion : éléments de théorie et de méthode" in MARTINET A.C. (sous la direction de) "Epistémologies et Sciences de Gestion", Paris, Economica.

LATOUR B. (1992)

Aramis ou l'amour des techniques, Editions La Découverte, Paris.

LEMOIGNE J.L. (1990)

"Epistémologies constructivistes et sciences de gestion" in MARTINET A.C. (sous la direction de) "Epistémologies et Sciences de Gestion", Paris, Economica.

LIU M. (1981)

"Technologie, organisation du travail et comportements des salariés", Revue Française de Sociologie, XXII.

LIU M. (1990)

"L'autonomie des entreprises dans le champ social", in L'entreprise, une affaire de société, R. SAINSAULIEU (sous la direction de), Presses de la FNSP.

MARTINET A.C. (1990)

"Grandes questions épistémologiques et sciences de gestion" in "Epistémologies et Sciences de Gestion", Paris, Economica.

RAMANANTSOA B. (1990)

"L'autonomie stratégique de l'entreprise" in SAINSAULIEU R. "L'entreprise, une affaire de société", Presses de la FNSP, Paris.

REYNAUD J.D. (1988)

"Les régulations dans les organisations : régulation de contrôle et régulation autonome", Revue Française de Sociologie, XXIX.

REYNAUD J.D. (1979)

"Esquisse pour une théorie de la régulation conjointe", Sociologie du Travail.

REYNAUD J.D. (1988)

"La négociation de la qualification", Archives Européennes de Sociologie.

SAINSAULIEU R. (1990)

"L'entreprise, une affaire de société", Presses de la FNSP, Paris.

SAINSAULIEU R., TIXIER P.E., MARTY M.O. (1983)

"La démocratie en organisation", Le Méridien, Paris.

SAINSAULIEU R., SEGRESTIN D. (1986)

"Vers une théorie sociologique de l'entreprise", Sociologie du Travail, n°3.

THEVENOT L. (1986)

"Les investissements de forme" in Conventions Economiques, Cahiers de CEE, PUF.